

► KALLPA GENERACIÓN

La última gran venta del sector eléctrico apunta a reactivarse (p. 10)

► GABINETE MINISTERIAL

Las concesiones a las que estaría sujeto el voto de confianza (p. 24)

► VÍA EXPRESA SUR

Los inadvertidos cuellos de botella que hoy retrasan su ejecución (p. 12)

INVERSIÓN PRIVADA

Inmune al frío electoral

La inversión privada extendería su buen momento hacia el 2025. Por ahora, las decisiones empresariales no evidencian freno alguno. Y el gasto de capital le seguiría ganando la pulseada al tan temido nerviosismo preelectoral. (p. 8)





GIANFRANCO FERRARI, CEO de Credicorp, fue elegido presidente del Consejo Directivo del Patronato de la Universidad del Pacífico para el período 2025-2027.



JORGE RUIZ PORTAL, gerente general de la Clínica Javier Prado, fue designado presidente de la Asociación de Clínicas Particulares del Perú (ACP).



BÁRBARA CASTRO es la nueva gerente de Asuntos Regulatorios en la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). También ejerce como docente en Pacifico Business School.



CARLA TEMOCHE es la nueva *head* de Retail Banking de Scotiabank Perú. Previamente, se desempeñó como *head* de Retail Banking Products en BBVA Perú.



CAMILA ALFARO asumió como directora general creativa de la agencia Bombal Perú. Venía desempeñándose como directora creativa de VML Colombia.



PAMELA ARCE es la nueva socia del área de Reestructuración e Insolvencias de Rebaza, Alcázar & De Las Casas. Años atrás ejerció como *senior associate* de dicha firma.



GERARDO GUZMÁN asumió como consultor en Reestructuración e Insolvencias de Hernández & Cía. Ha sido socio líder del área Concursal en Rubio Leguía Normand.



Número SE 1965

Lima, 8 de junio del 2025

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Canó

EDITORES / Juan Rozales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Sazvedra U., Junior Mari

ANALISTAS / Alba Raupach O., Jonathan Terranova V., Marisol Alvarado Bolívar, Claudia Gutiérrez Cordero, Edward Alvarado, Tamara Ojeda Tarrillo

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Jean Carlo Llactahuaman

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Iván Bernal Sánchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Riva

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrini

GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO / María Claudia Díaz Dularito

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malisquez Lévano

EDITOR DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres MQ

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Daniela Navarro

JEFE DE CALL CENTER / Martín Brings

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmary de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobar, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Pulsci, Beatriz Díaz, Marcos González

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalón, Pogy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Anclina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canal y Montoya 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Editorial Supergráfica EIRL

Av. Manuel Tellería Vicuña 1615 Urb. Chacra Ríos Norte, Lima

DEPÓSITO LEGAL / ISO105-95-0204

RUC / 2026050887

AEROPUERTO POLARIZANTE

Ciertamente, existen opiniones exageradas y desinformadas respecto al nuevo Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Pero prestarle atención a estas, en lugar de atender la legítima preocupación sobre desperfectos inadmisibles para una infraestructura de este tipo, sería un error mayúsculo.

Después de 24 largos años, el nuevo Aeropuerto Internacional Jorge Chávez entró, por fin, en funcionamiento. La inauguración de una infraestructura cuyo desarrollo fue postergado durante más de dos décadas, debido a los males que ya todos conocemos, es sin duda una buena noticia para el país. El Perú requería con urgencia disponer de un aeropuerto cuya capacidad facilitara la atención de más pasajeros y permitiera la llegada de nuevas aerolíneas y la apertura de nuevas rutas para impulsar su competitividad económica. El inicio de operaciones, sin embargo, no ha estado a la altura de lo exigido por los peruanos.

Las críticas de la prensa y los usuarios al nuevo aeropuerto operado por Lima Airport Partners (LAP) no deben ser asumidas como una ataque gratuito, motivado únicamente por la insidia y

la ponzoña. Ciertamente, existen opiniones exageradas y desinformadas, pero prestarle atención a estas y dejar de lado la legítima preocupación de ciudadanos a los que se les prometió un aeropuerto moderno, que operaría con mayor eficiencia, sería un error mayúsculo.

Es natural que los primeros días de una nueva operación aeroportuaria supongan un proceso de aprendizaje para los involucrados. Después de todo, ningún proceso de adaptación es inmune al error y siempre necesitará correcciones sobre la marcha. E igual de cierto es que existen mecanismos que, de ser bien aprovechados, pueden ayudar a reducir contingencias y a que la puesta en funcionamiento no sea tan caótica como la del nuevo Jorge Chávez.

Los primeros días han sido anárquicos, mucho más de lo que cualquiera hubiera esperado. Y con razón, porque la inauguración fue precedida por un periodo de 'marcha blanca' que no parece haber servido de mucho. Dificultades como las demoras en el despacho de las maletas, en el proceso de recarga de combustible o en las etapas que deben pasar los pasajeros para poder abordar su avión

debieron ser resueltas en esa 'marcha blanca'. No fue así y el resultado deja la penosa sensación de que no podemos estar a la altura de los desafíos que nos planteamos como país.

Además del caos, también saltan a la vista insólitos desperfectos en la infraestructura que no se conciben con la promesa de modernidad del nuevo



terminal, como las filtraciones que inundaron las oficinas de algunas aerolíneas. Y, como no podía ser de otra manera, han saltado a la vista bochornosos roces institucionales entre el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y Ositrán. Pero que se repartan culpas a diestra y siniestra en este momento es lo que menos necesitan los usuarios del aeropuerto.

Al cierre de esta edición, afortunadamente la situación en el nuevo Jorge Chávez no era tan desordenada como a inicios de semana. Tal vez sea buen momento para que todos los actores involucrados muestren una actitud más autocrítica, en lugar de caer, como tantas otras veces, en la polarización tan característica de nuestro país. Ese es el primer paso para conseguir el objetivo innegociable que todos buscamos: la seguridad y la eficiencia en la operación del nuestro nuevo aeropuerto. Aún hay mucho por hacer para lograrlo, como construir el puente Santa Rosa y la vía expresa que desembocará en él. Que la pompa de la inauguración no le haga al gobierno olvidar que el trabajo no está terminado. ■

Es momento de que todos los actores involucrados muestren una actitud más autocrítica

Qué Pasó



1 APERTURA. Tras un inicio de operaciones marcado por fallas como el abastecimiento de combustible a aeronaves –que provocó la cancelación de 20 vuelos y afectó a cerca de 3,000 pasajeros–, el nuevo Aeropuerto Jorge Chávez retomó el flujo habitual, con 70,000 pasajeros diarios y 500 vuelos en promedio, informó Juan José Salmón, gerente general de Lima Airport Partners (LAP). El ejecutivo aseguró que la concesionaria aceptará cualquier sanción de Ositrán, que fiscaliza las fallas reportadas. Además, descartó que el antiguo terminal vuelva a operar vuelos comerciales, pues dijo que será destinado a servicios logísticos, aviación privada y retail.

2 RESULTADOS. La última Encuesta de Expectativas Macroeconómicas del BCR mostró que 16 de 18 indicadores empresariales se mantuvieron en zona optimista (superior a 50 puntos) en mayo. Las expectativas a 3 meses subieron de 52.1 a 54 puntos, mientras que las de 12 meses bajaron de 57.9 a 56.9 puntos. Por otra parte, el INEI reportó que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Lima Metropolitana cayó 0.06% en mayo –por debajo de lo que espera el mercado (+0.13%)–, elevando la inflación anual a 1.69%. Los bancos prevén que el BCR mantendrá su tasa rectora en 4.50% este mes.

3 TRANSPORTE. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), a través de la Autoridad Portuaria Nacional (APN), concedió la licencia portuaria a Cosco Shipping Ports Perú para operar comercialmente el Puerto

de Chancay. Durante su fase de pruebas, el terminal movilizó 80,000 TEUs (contenedores estándar), 400,000 toneladas de carga a granel y 3,000 vehículos. La APN informó que antes del 24 de julio enviará a Ositrán la propuesta de régimen tarifario para los servicios portuarios de Chancay.

4 MINERÍA. El gobierno autorizó la reanudación de las operaciones mineras en la provincia de Pataz, La Libertad, tras suspenderlas por 30 días. A través de un decreto supremo, dispuso que tanto las empresas formales como los mineros con inscripción vigente en el Registro Integral de Formalización Minera (Reinfo) podrán operar desde las 5:00 a.m. hasta las 10:00 p.m. Asimismo, se prorrogó el estado de emergencia por 60 días y estableció una inmovilización social obligatoria en los distritos de Pataz, Parcoyo y Tayabamba a partir de las 10:00 p.m. hasta las 5:00 a.m. Durante este nuevo periodo, las FF.AA. mantendrán el control del orden interno, en coordinación con la Policía Nacional.

5 DEUDA. El Perú retomó al mercado internacional tras casi un año y colocó bonos por 5/10,000 millones, con vencimiento a 10 años y una tasa de 6.9%, menor al 7.35% obtenido en una operación similar en 2022. La demanda superó en 1.3 veces la oferta. A la par, el MEF lanzó una operación de canje y recompra de deuda que incluye bonos que vencen en 2026, 2028, 2029 y 2031, a cambio de efectivo o nuevos títulos. Estas medidas buscan mejorar el perfil de la deuda pública, extendiendo plazos y ajustando condiciones.



INVERSIÓN INMUNE AL FRÍO ELECTORAL

La inversión privada extendería su buen momento hacia el 2S25, impulsada por mejores condiciones financieras y decisiones empresariales que no evidencian freno alguno ante la eventual incertidumbre electoral. Por ahora, el apetito de inversión le gana la pulseada al tan temido nerviosismo preelectoral.



POR JONATHAN TERRANOVA V

Contra muchos de los pronósticos de hace algunos meses, que radicaban su pesimismo en el tan famoso como gaseoso “ruido del año preelectoral”, la inversión privada está logrando sostener el vigor mostrado durante el cierre de 2024 y el verano de 2025. Ni siquiera la incertidumbre generada por las tensiones geopolíticas globales ha alterado los planes de inversión de las empresas, que *ad portas* del 2S26 se mantienen inmunes a la cercanía del proceso electoral.

Analistas, bancos y gremios coinciden en que, si bien el primer trimestre del año podría haber marcado un pico de rendimiento, el impulso de la inversión privada no ha terminado. La extensión de

este buen momento llega de la mano de condiciones financieras favorables y de un prolongado apetito por *capex*, que supera, al menos de momento, los típicos temores políticos. “Decir que es un año preelectoral hace que nos pongamos nerviosos y genera parálisis. Tenemos que aprovechar el momento [de la economía], la posición geográfica y dos grandes inversiones [el Puerto de Chancay y la amplia-

ción del Aeropuerto Jorge Chávez]”, resalta Fernando Eguiluz, CEO de BBVA Perú.

Inversión contra el frío

El 1T25 cerró con un crecimiento de 8.8% en la inversión privada. Se trata de una cifra muy superior a las expectativas y ciertamente alineada con la recuperación de los indicadores de confianza empresarial, que en 2024 abandonaron el tramo pesimista (ver gráfico *Expectativas empresariales sobre...*). Eso, junto con la flexibilización monetaria —otra clave resaltada por el Banco Central de Reserva (BCR)— gatilló una mejora sostenida en diversos sectores.

El crédito corporativo respondió con fuerza a una nueva demanda de proyectos. Hoy, se observa un crecimiento robusto en los financiamientos de mediano y largo plazo para sectores como agroindustria, alimentos, pesca, transporte y servicios. “El entorno es volátil, pero las empresas quieren invertir ahora. Porque la economía viene bien y porque saben que necesitan eficiencia, si quieren proteger márgenes ante posibles sobresaltos políticos. Esa lección la dejó la pandemia”, explica el Director Divisional de Banca Empresas e Instituciones de BBVA Perú, Antonio Jiménez Rosa.

La inversión residencial también ha repuntado. Las cifras del BCR han registrado el crecimiento más alto de los últimos diez trimestres en este segmento. Dicho dinamismo se mantendría en los próximos meses, sostenido por la amplia oferta en construcción y una reducción progresiva de las tasas hipotecarias. “Sin duda, es un buen momento. La tasa de interés viene bajando y eso dinamiza la demanda. Esperamos que las condiciones se mantengan, pero habrá que ver cómo evoluciona el contexto internacional”, advierte el gerente general de Capeco, Jorge Arévalo.

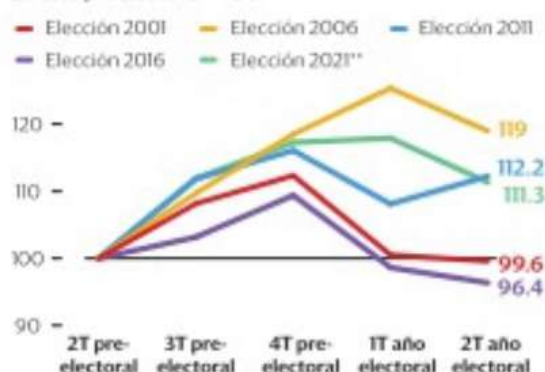
Optimismo prolongado

Las proyecciones para el segundo trimestre han mejorado y —aunque más moderada que la del



Evolución de la inversión privada en periodos electorales*

2T año preelectoral = 100



*Serie desestacionalizada por equipo de SEMANA Económica.

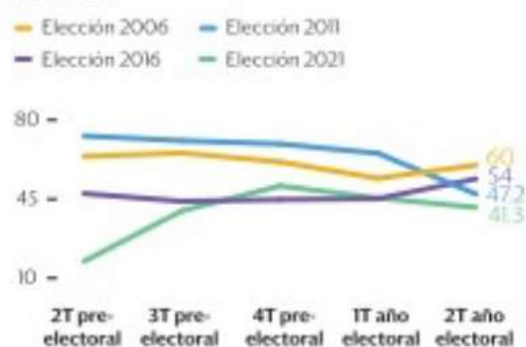
**2019 es tomado como año preelectoral (2020 año de pandemia).

Fuente: BCRP

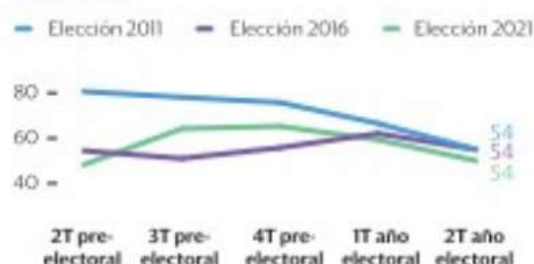
Expectativas empresariales sobre la economía en contextos preelectorales*

Índice de 0-100 puntos

A 3 meses



A 12 meses



*Niveles por debajo de 50 significa pesimismo

Fuente: BCRP

1T25— hoy apuntan a una expansión sólida. El IPE ha corregido al alza sus estimaciones, mientras que Scotiabank ya resalta un sesgo positivo en su proyección anual de 3.3% para la inversión. “Esperamos un crecimiento de 5% en inversión en el 2T25. Es menor al 1T25, pero sigue siendo fuerte”, advierte el subgerente de Estudios Económicos del banco, Pablo Nano. Para Scotiabank, el efecto electoral recién podría notarse desde el 4T25. Y por ahora no se espera una desaceleración más fuerte que la registrada en anteriores procesos electorales (ver gráfico *Evolución de la inversión...*).

En línea con este optimismo persistente, el pipeline

“Hoy, a mitad de año, no vemos nerviosismo. Junio será un muy buen mes e incluso proyectamos un inicio fuerte para el 3T25”

de inversiones corporativas de los bancos se mantiene saludable al cierre del 3T25. Una tendencia que podría prolongarse aun más. BanBif, por ejemplo, estima que, de haberlo, el ‘freno electoral’ se notaría recién en 2026. “Vemos interés de clientes en créditos de mediano y largo plazo desde inicios de año. Estimamos un crecimiento de este tipo de créditos para el 2T25 y 3T25, incluso a pesar del ruido político”, revela el gerente de Banca Corporativa de BanBif, Carlos Ramírez. Desde BBVA, Jiménez confirma esa apreciación: “al día de hoy, a mitad de año, no vemos nerviosismo. Junio será un muy buen mes y ya tenemos el pipeline comprometido; incluso proyectamos un inicio fuerte para el 3T25”.

Las importaciones de maquinaria, tradicional termómetro del gasto de capital, también marcan el paso del repunte. Jorge Lira, presidente del gremio de importadores de maquinaria de la Cámara de Comercio de Lima, señala que en los primeros cuatro meses del 2025 su sector creció más de 10%. “Aunque no hay megaproyectos mineros en marcha, los buenos precios del cobre y del zinc permiten invertir en modernización. Otros sectores, como alimentos, bebidas, agroindustria y pesca también se han activado. El segundo semestre suele ser mejor, pero seguiremos el [posible] impacto electoral”, agrega Lira.

En este contexto, empresas de consumo duradero, como Grupo EFE, siguen apostando por crecer. La compañía continúa ejecutando proyectos y planea remodelar su tienda de la avenida Javier Prado en las próximas semanas. “No incorporamos el factor electoral en nuestra planificación. Y, ahora, menos”, sostiene su gerente corporativo de Ecommerce, Giuliano Lombardi. Thomas Elektrogeräte, por su parte, inició el año con una expansión inesperada en ventas, que llevó a adelantar compras desde febrero y preparar una ampliación de su infraestructura logística con la construcción de dos nuevos hangares, según su gerente general, Kurt Weiss.

Aunque no se anticipan nuevas reducciones en las tasas de largo plazo a causa de la turbulencia internacional, el apetito empresarial tampoco se vería afectado por este factor. “Los empresarios no esperan que bajen más las tasas. Por ahora, no postergan decisiones de inversión esperando eso”, concluye Jiménez, de BBVA Perú.

KALLPA GENERACIÓN

SE ENCIENDE LA NEGOCIACIÓN

Luego de más de un año de espera, Inka Energy reactivaría el proceso de venta de la generadora más grande del Perú. Los jugadores chinos siguen siendo los principales candidatos a hacerse con el *deal*, que incluiría a Orazul –generadora y comercializadora del mismo dueño– y otorgaría el control de más del 20% del *share* de generación local.



POR ALESSANDRA SAAVEDRA U.

La venta de Kallpa Generación, la generadora más grande del país en términos de producción, apunta a reactivarse en el corto plazo y ser la principal carta que calentará el mercado de M&A eléctricos este año. Si bien la operación se enfrió a inicios del 2024, SEMANAeconómica pudo conocer a través de diversas fuentes directamente involucradas en el proceso que las negociaciones por el activo de propiedad de la estadounidense Inka Energy volverían a lanzarse antes del cierre de este primer semestre, con candidatos chinos como los más firmes para hacerse del *deal*.

Tal como en otras grandes transacciones (SE 1964) en curso, el objetivo del dueño de Kallpa Generación sería que el *deal* pueda concluirse antes de las Elecciones Generales de 2026.

Pronta reactivación

La venta de Kallpa Generación comenzó a gestarse en 2023. En el primer semestre de 2024, la generadora estuvo muy cerca de ser adquirida por la empresa china State Power Investment Corporation. "Ya había un *due diligence* y un avance concreto en la transacción para que la venta estuviera lista a fines del primer trimestre o en el segundo trimestre [de ese año]", reconoce a SEMANAeconómica una fuente directamente involucrada en el proceso de negociación.

La transacción, sin embargo, se estancó a raíz de la venta de Enel Generación, concretada en mayo del año pasado. El precio que pagó Actis para adquirir los activos de generación de Enel, estimado en alrededor de US\$1.400 millones, quedó muy por debajo de la valorización calculada por Kallpa Generación para sus activos. "Marcó un precio muy bajo. Los compra-

dores no querían pagar más por un activo similar y eso ocasionó que se caiga [la operación]", afirma el CEO de Capia SAFI, Carlos Rojas.

Hoy, el panorama es totalmente distinto. Con la venta de Enel consumada, la de Kallpa Generación vuelve a tomar fuerza e incluso podría reactivarse este mismo mes de junio. Sobre la mesa de negociación estaría el 100% de los activos de Kallpa Generación y de Orazul, también del grupo Inka. El paquete completo incluye dos centrales térmicas y tres hidroeléctricas.

El postor que logre concretar la adquisición obtendría el 23% del *share* de producción de energía del país y, además, se haría de un activo con un pasar de sólidos resultados financieros (ver gráfico). "La generación es una actividad rentable, porque no tiene muchas externalidades; sobre todo la 'técnica', que



Resultado de Kallpa Generación

En millones de US\$



Fuente: Apoyo&Asociados

no está sujeta a riesgos naturales", explica el socio de Salvatierra Abogados, Rolando Salvatierra.

Kallpa Generación posee un nivel de contratación del 87%, de acuerdo con el último reporte de clasificación elaborado por Apoyo & Asociados. Los pilares que sostienen aquella cifra son los contratos con clientes importantes como Luz del Sur y Southern Perú. La compañía, sin embargo, todavía tiene pendiente una mayor diversificación de su matriz energética, ya que está relegada respecto a generadoras como Engie y Enel. Por ello, sigue avanzando con su pipeline de renovables no convencionales. El proyecto más avanzado es una central solar en Arequipa, cuya primera etapa de construcción estaría lista en el 4T25. La segunda culminaría en el 2T26.

Este pipeline incluye también otros proyectos eólicos en Arequipa y proyectos solares en Moquegua, cuyos avances a la fecha son muy incipientes. "Como no están tan avanzados, su valor sería bastante marginal para los futuros postores", sostiene otra de las fuentes con conocimiento directo de las negociaciones.

Chinos al acecho

La venta de Kallpa Generación sería el último deal eléctrico de gran envergadura en el Perú. Si bien el

"Si todo corre rápido, [el deal] se cerrará en el primer trimestre de 2026"

valor final de la operación resulta incierto, los especialistas calculan que el precio de los activos oscilaría entre los US\$2.000 millones y US\$3.000 millones. "Podría estar valorado a 8x/ebitda", estima Rojas. Los principales candidatos para asumir una operación de ese calibre y que mantienen firme su interés por el activo son los jugadores chinos. "Desde hace tiempo buscan el activo. Son los mismos que estaban interesados desde el comienzo y el año pasado", asegura otra fuente enterada en las negociaciones, sin autorización para declarar.

La intención de Inkia Energy es cerrar el deal antes de que la incertidumbre electoral desincentive a los potenciales compradores. "Si todo corre rápido, se cerrará en el 1T26", proyecta una de las fuentes antes citadas. SEMANAeconómica buscó la participación de Kallpa Generación en este informe, sin éxito hasta el cierre de la edición. ■



SEMANAeconómica

Sumamos nuevas voces al mejor análisis

Desde junio, lee todos los meses la columna de **Fernando Eguiluz** en **SEMANAeconómica**.

Síguenos en:

Sectores y Empresas

INFRAESTRUCTURA

Vía sin salida

El avance de la Vía Expresa Sur, obra clave para la gestión del alcalde Rafael López Aliaga, enfrenta trabas legales e institucionales que explicarían el reciente intento de su partido de extinguir la ATU.

Una serie de diferencias entre la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) y la Autoridad de Transporte Urbano (ATU) mantienen hoy entrampada la ejecución de la Vía Expresa Sur. El alcalde de Lima Metropolitana, Rafael López Aliaga, tiene como meta concluir la obra antes de fin de año, pero el proyecto contempla la incorporación de un corredor segregado para el Metropolitano, que requiere necesariamente la participación de la ATU. "Es la única [entidad] habilitada legalmente para construir esa vía", afirma el expresidente de la entidad, Humberto Valenzuela.

Si bien el 28 de diciembre de 2023 la ATU y la MML firmaron un convenio para ejecutar inversiones de forma conjunta en proyectos priorizados como la Vía Expresa Sur, la obra está registrada bajo un código único de inversiones (CUI N° 2619080). "Por normativa, dos entidades no pueden intervenir simultáneamente sobre el mismo código", advierte José Aguilar, expresidente de la ATU hasta abril de 2024. Durante la gestión de Aguilar se discutió la posibilidad de que la ATU le delegue a la comuna la construcción del corredor, pero la ejecución de la infraestructura no es delegable. "Legalmente había restricciones para aplicar ese esquema", reconoce el ex titular de la ATU.

En medio de esta situación, la congresista de Renovación Popular —partido del alcalde López Aliaga—, Patricia Chirinos, presentó la semana pasada un proyecto de ley que plantea extinguir la ATU y devolver sus funciones tanto a la comuna limeña como a la del Callao. Y es que López Aliaga tiene particular urgencia por sacar adelante el proyecto de cara a una potencial candidatura presidencial. La Ley Orgánica de Elecciones establece que cualquier autoridad que quiera postular a las Elecciones Generales de 2026 debe renunciar seis meses antes de los comicios; es decir, antes del 13 de octubre de 2025. Eso le deja al burgomaestre poco más de cuatro meses para culminar la Vía Expresa Sur.

El problema es que, a la fecha, sólo las vías auxiliares están completas y las troncales para el tránsito mixto aún no han sido construidas. De acuerdo con una fuente con conocimiento directo del proyecto a



Andina

la que accedió esta revista, la obra requeriría un mínimo de seis meses para ser ejecutada. Pese a ello, en una reciente entrevista en el programa de YouTube "Edición Especial", el alcalde López Aliaga insistió en que "las troncales estarán listas a fin de año. Ya tenemos el expediente para poder iniciar, lo tenemos [listo] para el 15 de junio".

SEMANAeconómica pudo conocer que la aprobación del expediente técnico todavía está lejos de concretarse. Aún continúa en evaluación el diseño geométrico de la vía para definir cómo se conectará con las principales avenidas que la atraviesan. "Se están evaluando tres opciones: que la vía expresa se eleve, que sea la avenida la que pase por encima o implementar una rotonda", revela otro alto

funcionario público con conocimiento del proyecto, sin autorización para declarar. Para poner en marcha una inversión pública, todo proyecto requiere de un expediente aprobado que tenga un análisis técnico y financiero, como recuerda el socio de Phillippi, Prieto-carrizosa, Ferrero, DU & Uría, Ronald Fernández Dávila.

A la demora en el expediente se suma otro cuello de botella: la gestión de interferencias. Durante las demoliciones para liberar las vías auxiliares, la MML detectó conexiones domiciliarias legales de agua, gas y desagüe en predios construidos informalmente. "Estos servicios deben ser desconectados y reubicados antes de iniciar las excavaciones, lo que ralentiza el cronograma", cuenta una de las fuentes antes citadas.

SEMANAeconómica solicitó a la MML y a la ATU su posición sobre este tema. Al cierre de la edición, no hubo respuesta. (EAA) ■

Esta revista pudo conocer que el expediente técnico aún está lejos de aprobarse

DESFASE REGIONAL

El Perú ha quedado rezagado en la producción de litio en Latinoamérica, a pesar de tener reservas disponibles. Mientras Chile y Argentina producen 49.000 toneladas y 18.000 toneladas, respectivamente, de acuerdo con el Mineral Commodity Summaries 2025 del Servicio Geológico de los Estados Unidos (USGS), la producción local no existe. Hoy, el pipeline contiene dos proyectos de exploración que aún están lejos de concretarse (ver gráfico).

El Perú tiene costos de producción de litio más elevados, debido a que los yacimientos están ubicados en zonas de roca volcánica. El proceso metalúrgico, en consecuencia, se vuelve

mucho más complejo, explica el exdirector del Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, Miguel Cardozo. En contraste, Chile y Argentina disponen de condiciones geográficas más convenientes, ya que sus yacimientos están ubicados en salares, lo que abarata la extracción del mineral.

La mayor barrera para la producción de litio, sin embargo, es la ausencia de un marco legal

Perú carece de un marco legal promotor para el litio

promotor. Las legislaciones de Argentina y Chile, si ofrecen mecanismos de fomento y asociaciones público-privadas para los proyectos. "No tenemos una regulación

debidamente desarrollada para la extracción y explotación de litio. La ley general de minería no está pensada para este recurso", acota el socio en Rebaza, Alcazar & De Las Casas, Luis Miguel Elías.

En 2021, el Congreso aprobó la ley que declara de necesidad pública e interés nacional la

exploración, explotación e industrialización del litio y sus derivados, pero su reglamento no ha sido publicado. Además, desde 2023 dos proyectos de ley sobre comercialización e investigación de litio están entrampados en la Comisión de Energía y Minas del Congreso, resalta el socio de Auditoría y líder de Minería en PwC Perú, Pablo Saravia.

En cuanto a los proyectos, desde 2018 Falchani no ha podido avanzar por un litigio que involucra a la canadiense

Macusani Yellowcake, Ingemmet y el Ministerio de Energía y Minas (Minem) por la titularidad de 32 concesiones. "El tema judicial retrasa las inversiones", dice el exviceministro de Minas, Augusto Cauti. Macusani ha anunciado que aplazará el inicio de operaciones hasta 2028 por trámites burocráticos. El precio del litio ha caído en los últimos años, pero la demanda se mantendría en niveles altos a mediano plazo, señala el Mining & Metals Leader de EY Perú, Marcial García. (CCC)

Proyectos de exploración de litio en Perú

Inversionista	Ubicación	Proyecto	
 (Canadá: American Lithium Corp)		Falchani	Quelcaya
Operador		Inversión (en millones de US\$)	
		15	5,6
		Estado	
	Evaluación del Instrumento de Gestión Ambiental	Inicio de actividades de exploración autorizada	

Fuente: Minem

ESTRATEGIA SUIZA

La llegada de Holcim al Perú dinamizará la competencia del sector cementero a mediano plazo, a medida que vaya consolidando sus operaciones.

En una primera fase, la fortaleza de la firma suiza en el Perú será su línea de concreto, en la que tiene amplio expertise. De hecho, la venta de cemento premezclado local creció en los últimos años para el negocio inmobiliario, obras medianas y grandes construcciones de infraestructura, afirma el analista de Kalpa S&B, Marco Mejía. Las oportunidades de corto plazo en el centro del país —zona en la que focalizará sus operaciones, según mencionó su CEO,

Norberto Ledea (SE1964)— son las obras de cabecera en el río Rimac y la construcción de la Vía Expresa Santa Rosa, dice el socio del estudio Hernández & Cía, José Manuel Abastos.

La entrada de la firma suiza a través de tres adquisiciones (Comacsa, Mixercon y Compañía Minera Luren) aún no le da magnitud para competir con las grandes cementeras nacionales. Sobre todo en el centro del país, que es el mercado de mayor tamaño, con mayor cantidad

de jugadores y, por ende, el más competitivo. En dicha zona lidera el mercado Unacem, con un market share de 43%, según detalla el head de Research de Perú & Colombia de LarrainVial, Luis Ramos. "Holcim está construyendo capacidades. Su relevancia global es innegable, pero su capacidad de producción de cemento hoy es menor a la de Unacem. Competir de igual a igual será desafiante", agrega.

En el sector cementero, el segmento que mueve la aguja es la autoconstrucción, con el 70% de los despachos. Para la producción de cemento gris —el más usado para autoconstrucción— Holcim se apoya en sus plantas de Villa El Salvador y Oquendo, y complementa su oferta

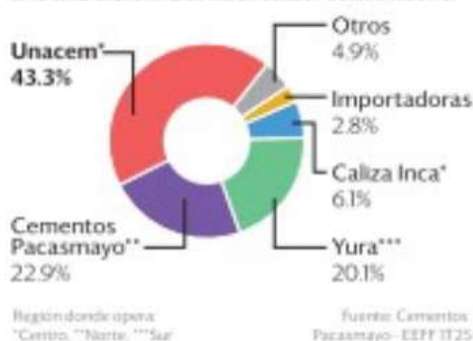
local con clínker —componente principal del cemento— importado desde Ecuador, cuenta Ledea. Pero la empresa requiere

invertir más. "La mejor manera de desafiar a los establecidos en este mercado es la producción, no la importación",

explica una fuente sin autorización para declarar.

Hoy, las plantas de Mixercon y Comacsa operan por debajo de su capacidad máxima, lo que le da espacio a Holcim para potenciar su producción, resalta la research analyst de Inteligo, Justine Ibáñez. Aun así, no se descarta la construcción de otra planta o más compras. "Evaluamos de forma continua alternativas para crecer, incluyendo posibles expansiones de capacidad productiva, tanto orgánicas como inorgánicas", confirma Ledea. (CCC)

Distribución del mercado cementero



"Lanzamos Nuna para crecer en el extranjero"

Jaime Pesaque, fundador de JPR Restaurants, grupo que opera marcas como Mayta y Mad Burger, revela detalles de su plan de expansión con miras a crecer 35% este año

JPR tiene cinco restaurantes en Lima. ¿Abrirán más?

Estamos abriendo un Mad Burger en la Molina, en el nuevo mall de Parque Arauco. En menos de un mes [el 2 de julio] también abriremos un restaurante, de la marca Callao, en el nuevo Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Y planeamos abrir un 500 Grados en Chacarilla este año. Por otro lado, estamos entrando a un dark kitchen en San Miguel y a otro en Surco

El restaurante 500 Grados en Chacarilla estaba en sus planes de 2024. ¿Por qué se retrasó la apertura?

El local se cayó. Ahora estamos negociando otro y deberíamos estar abriendo a finales de este año o en el primer trimestre de 2026. La inversión para este local será de US\$1,5 millones.

¿También buscarán expandir su restaurante Mayta?

No. Ahí lo que vemos es un proyecto de remodelación que tiene un costo de US\$200,000. Otro proyecto en marcha es que hemos tomado una casa en la calle Choquehuanca [en San Isidro] donde tenemos dos pisos corporativos, una cocina de producción y, por primera vez, una cocina I-D.

¿Utilizarán esta cocina I-D para lanzar nuevas marcas?

Hace unas semanas lanzamos Nuna, una marca Nikkei creada, básicamente, para crecer en el extranjero. La inauguramos hace algunas semanas en Miami, en el Four Seasons Brickell. A finales de este año abriremos en el Hotel Baccarat, en Maldivas. Por el momento no lanzaremos más marcas. Ahora tenemos seis y la idea es consolidar cada una.

¿Todos estos planes de expansión han demandado cambios a nivel corporativo?

Incorporamos a un nuevo gerente general corporativo para tener mayor control sobre el tema financiero, los proyectos y como se presentan las cosas en el directorio. Antes teníamos un gerente más operativo. El actual tiene un sesgo más financiero, que es lo que necesitamos para las expansiones.

¿Cuánto esperan crecer este año?

En 2024 crecimos cerca de 22%, pese al ligero bajón del sector en el primer trimestre. Con todas las aperturas de este año apostamos a crecer 35% y facturar S/32 millones. El 2026 el crecimiento debería ser casi 45%. (ASU)



JPR RESTAURANTS

COWORKING REINVENTADO

Nuevas formas de operar y actores renovados marcan hoy el mercado de coworking en el Perú. Impulsado por los cambios estructurales en la forma de trabajar —como el auge del trabajo híbrido y la flexibilidad en los espacios laborales—, el segmento ha vuelto al radar de nuevos operadores y propietarios de activos de los sectores inmobiliario y retail (ver gráfico), como Iber Rent o Jockey Plaza, que hoy cuenta con J

Work, marca de coworking que opera donde antes funcionaba la sede de WeWork.

También destaca Urbanova, el brazo inmobiliario del Grupo Brea, que decidió incursionar en el segmento en 2024 con Flex. "La pandemia ha vuelto más importante la flexibilidad y los beneficios del coworking para las empresas", explica el director de negocios de Urbanova, José Carlos Leigh, al justificar su entrada al sector. Aunque hoy Flex dispone de un único espacio de 4,000 m² en San Isidro, ya planea ingresar a los edificios de Urbanova en La Rambla de San Borja.

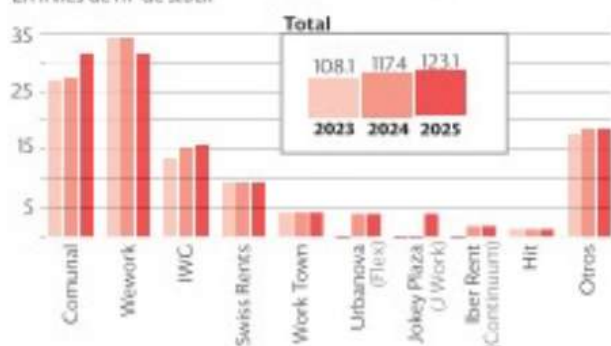
A la par, los operadores consolidados del mercado están ajustando sus modelos de negocio. Uno de los cambios

más relevantes es la implementación de esquemas de renta variable, que sustituyen o complementan la renta fija tradicional con pagos vinculados al desempeño del espacio. "La mayoría de jugadores hoy ofrece un modelo de *profit sharing*", resalta el *research manager* de Binswanger Perú, Max Medina. Esto significa que se garantiza un mínimo fijo y, según el nivel de ocupación, se añade un componente variable. "En el negocio del real estate hay ciclos. Hace algunos años usamos el modelo de renta variable, porque alinea los intereses [del propietario y el

operador] a largo plazo", explica el cofundador y CEO de Comunal, Ernesto de Olazábal. Por su parte, IWC (International Workplace Group), operador global de oficinas con marcas como Regus y Spaces, ha adoptado un modelo de franquicia gestionada para acelerar su expansión en Latinoamérica, explica su gerente de Expansión para Perú, Ecuador y Bolivia, Juan Carlos Fariñas. Bajo este esquema, el propietario del inmueble mantiene la titularidad del espacio, mientras que IWC se encarga de operarlo con una de sus marcas. A cambio, el propietario paga un derecho de llave de US\$30,000, además de un fee mensual cercano al 16% del total facturado en el mes. (EAA)

Este año, el mercado de coworking alcanzará los niveles prepandemia

Jugadores en el mercado de coworking en Perú
En miles de m² de stock



Fuente: Binswanger

DEL RIESGO AL HECHO

Finalmente, el predictamen de la Ley de Minería Artesanal y Pequeña Minería (Ley MAPE) de la Comisión de Energía y Minas del Congreso, se aleja de la propuesta del Ejecutivo y materializa los riesgos alertados por SEMANAeconómica (SEI963).

La propuesta de crear un Registro Nacional de la Pequeña Minería, Minería Artesanal y Minería Tradicional (Renapmat) camufla bajo otro nombre la protección que ejerce el Registro Integral de Formalización Minera (Reinfo). "Incorpora a los informales. No sólo del Reinfo vigente, sino a los suspendidos", advierte la directora ejecutiva de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), Angela Grossheim.

Además, el Renapmat incluiría más participantes bajo una nueva categoría: la 'minería tradicional', es decir, aquella que es ejercida por personas, familias o comunidades de manera empírica y heredada bajo métodos ancestrales. "Es una definición sumamente vaga. Un nuevo grupo considerado como mineros es un problema", alerta la socia de Minería de CMS Grau, María Cristina Alva.

Como advirtió esta revista hace poco, la servidumbre minera también fue incluida en el predictamen, lo que desprotege a las concesiones inactivas operadas por las mineras formales. Otra medida planteada es fortalecer la trazabilidad del mineral, explosivos, entre otros, creando el Sistema Interoperable de la Pequeña Minería, Minería Artesanal y Minería Tradicional (SIPMMA). El instrumento es visto como positivo, pero que vaya con el Renapmat contaminará su eficacia, opina el *counsel* en Derecho Minero de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados. Ángel Chávez. El documento ha pasado a un cuarto intermedio para revisión. (CGC)



La firma cuadruplicará su facturación en Estados Unidos. LIBRE CORP

INMOBILIARIO

Foco en LibreCorp

La compañía proyecta duplicar su facturación este 2025 con su ingreso al segmento MiVivienda en Chorrillos y la expansión de su operación en Estados Unidos. Además, prepara su ingreso al mercado mexicano para el tercer trimestre. (EAA)

OPERACIONES

LibreCorp es un grupo inmobiliario con cinco años de trayectoria. Tiene diez proyectos entregados y en desarrollo entre el Perú y EE.UU. En Lima, están ubicados en Barranco, Miraflores y próximamente Chorrillos, donde lanzará su primer edificio MiVivienda. En EE.UU., la firma ha construido casas en Florida Central y Washington, y ahora apuesta por Edgewater, en Miami.

Facturación LibreCorp
En millones de US\$



CRECIMIENTO

La compañía alcanzó su mayor ritmo de crecimiento en 2024, cuando registró una facturación de US\$714 millones. El resultado fue impulsado por la consolidación de las ventas de su proyecto Arrieta 271 en Barranco, con 53 departamentos, y el lanzamiento del edificio Larco 1036 en Miraflores, que dispone de 45 unidades. Además, contribuyó significativamente la venta de dos casas de su primer proyecto en Auburndale, en Central Florida.

Este 2025, la compañía proyecta alcanzar la factura-

ción más alta desde su fundación, con US\$15.34 millones. El crecimiento tendrá como fundamento la venta de 10 casas en Rotonda Sands, en Central Florida, y el ingreso al segmento de Viviendas de Interés Social en Chorrillos, donde construirá un edificio de 300 departamentos en dos etapas. "En el Perú ofrecemos diversas tipologías de viviendas, mientras que en EE.UU. comercializamos principalmente *townhouses* y *single-family homes*", explica el socio fundador de LibreCorp, Carlos Perales.

PLANES

Hoy, el mercado estadounidense se representa el 29% de la facturación total de la compañía. Con el próximo lanzamiento de su primer edificio en Miami, de 68 unidades, LibreCorp espera triplicar su facturación total en EE.UU. Así, pasaría de US\$20.6 millones a US\$87.9 millones. A la par, la compañía está preparando su ingreso al mercado mexicano. A fines del 3T25, evaluará inversiones en zonas estratégicas como la franja de Yucatán y Cancún, con el objetivo de atender la creciente demanda de compradores extranjeros.

Economía y Finanzas

MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Tasas sin respiro

A diferencia de lo que ocurre en otros segmentos, las tasas de interés para las mypes se mantienen elevadas. Y la rigidez se prolongaría en el corto plazo.

Las tasas de los préstamos para las micro y pequeñas empresas no ceden. Por el contrario, se mantienen por encima de los niveles de diciembre pasado y del promedio registrado a inicios de 2024, cuando el entorno económico del país era más adverso. Y, hoy, no se avizora una rebaja en el horizonte. "Hacia fin de año esperaríamos que se mantengan estos niveles actuales de tasas", prevé el CFO de Caja Arequipa, Manuel Chacaltana.

El retiro del programa Impulso Myperú ha elevado el piso desde el cual se fijan las tasas actuales. Su cierre, en diciembre de 2024, supuso que miles de créditos sean renovados a tasas de mercado, como explica el gerente central de Negocios de Caja Cusco, Walter Rojas. A marzo de 2025, los préstamos garantizados por el programa representaban el 10.2% de la cartera mipyme, según el Banco Central de Reserva (BCR). "La tendencia general de las tasas para las mypes es de reducciones mínimas. Incluso puede darse un incremento marginal, porque muchos créditos dejan los programas de gobierno", advierte Rojas.

La regulación también estaría influyendo en la actual rigidez de tasas. Liliana Lescano, jefa de Producto de Caja Piura, afirma que el aumento de los toques para los créditos de consumo y mype del BCR ha ido en línea con el aumento de la morosidad en estos segmentos. "Esto permite que entidades sigan financiando a clientes que, de otro modo, quedarían fuera del sistema formal", explica. A ello se suma el



Cetty Images

cambio normativo de octubre de 2024, con el cual la SBS elevó el umbral de ventas anuales para clasificar a una empresa como mediana. Esto llevó a que muchas empresas pasaran a

ser consideradas pequeñas, elevando así su perfil de riesgo, según Rojas y Lescano.

Aunque una economía en crecimiento podría asociarse a un menor riesgo, la presión por atender la mayor demanda de crédito man-

tendría por ahora las tasas altas. Según Chacaltana, algunas entidades están acelerando sus desembolsos con el objetivo de recuperar márgenes previos a la pandemia del Covid-19. Además, el efecto de la política monetaria ya está reflejado en las tasas pasivas, por lo que seguir reduciendo el fondeo podría afectar su competitividad frente a otros instrumentos de ahorro. "Es poco el potencial de bajada de tasas. El componente de riesgo dependerá del control de la inseguridad y, próximamente, del ruido preelectoral. La eficiencia en costos operativos la vemos acotada", concluye Chacaltana. (JTV) ■

Las entidades no prevén reducciones e incluso podría darse un leve incremento en las tasas

Evolución de tasas de mypes* (en %)



*Promedio de tasas de micro y pequeña empresa del sistema de cajas municipales.

Fuente: SBS

PREVISIONAL

AJUSTE EN
LOS FONDOS

Los actuales multifondos gestionados por las AFP en el Perú podrían ser sustituidos por fondos de pensiones generacionales, una figura que ya existe en EE.UU. y México y que se implementará próximamente en Chile y Colombia.

El proyecto de reglamento de la reforma del sistema previsional deja la puerta abierta para la creación de estos fondos, cuya estrategia de inversión está en función del ciclo de vida de los afiliados. Su implementación deberá ser evaluada por la SBS y, de ser ésta favorable, también tendrá que recibir el visto bueno del MEF, según plantea el proyecto de reglamento.

Aunque no es una solución perfecta, los expertos consultados opinan que este cambio representaría una mejora para el Sistema Privado de Pensiones (SPP). Hoy, las AFP locales ofrecen cuatro tipos de fondos con diferentes niveles de riesgo. Si bien los afiliados tienen la libertad para moverse entre ellos, muchas veces no toman las decisiones más óptimas, advierte Jorge Espada, *managing partner* de Valoro Capital.

Por ejemplo, la gran mayoría de jóvenes suele ingresar automáticamente al Fondo 2 al afiliarse y permanecen ahí, cuando en realidad sería más conveniente para ellos estar en el Fondo 3, de mayor riesgo pero también de mayor retorno esperado, explica José Larrabure, vicepresidente de CFA Society Perú.

Los fondos generacionales serían una forma sencilla de evitar que la gente se equivoque al elegir la opción más acorde a su plazo de inversión. Bajo ese esquema, a los afiliados se les asignaría un fondo específico según su rango de edad. Y, con el paso del tiempo, se acomodará su portafolio de inversiones,

indica Larrabure.

En general, los fondos para los afiliados más jóvenes tendrían una participación mayor en renta variable y, conforme

se acercan a la edad de la jubilación, irán virando hacia la renta fija, detalla Jorge Guillén, profesor de Finanzas de ESAN.

Para las AFP, los fondos generacionales también son una mejor opción. Al conocer el tiempo de vida promedio de los fondos pueden adquirir activos de mayor potencial. "Son herramientas que suman y que se usan en el mundo. No veo por qué no se puedan utilizar en el Perú", opina Larrabure. (MAP)

Las AFP podrían adquirir activos con más potencial

Número de afiliados a las AFP por rango de edad

(Al cierre de abril del 2025)

Rangos de edad	Número de afiliados
Menores de 21 años	249,494
De 21 a 30 años	2471,400
De 31 a 40 años	2'651,664
De 41 a 50 años	2'220,042
De 51 a 60 años	1'495,251
De 61 a 65 años	427,160
Mayores de 65 años	464,079

Fuente: SBS

CRIPTOACTIVOS

"Perú debe tener una estrategia similar a EE.UU. [en criptos]"

Daniel Acosta, gerente general de Binance en Latam, resalta que en el Perú existen oportunidades para adoptar la *blockchain* como mecanismo de pago.

Algunos países adoptan cripto por la fluctuación de sus monedas. El cliente peruano tiene una moneda estable. ¿Cómo llegar a él?

Perú debe tener una estrategia similar a la de EE.UU. Ellos no se preocupan de la devaluación, porque son dolarizados. Los países que no tienen esos problemas han visto en cripto una oportunidad de inversión, no tanto un refugio por la devaluación. Además, creemos que existe una oportunidad para desarrollar infraestructura de pago local a comercios con cripto y que la gente adopte *blockchain* como un mecanismo de pago.

El peruano es considerado un inversionista conservador y el bitcoin es un activo de riesgo. ¿Cómo encaran esa realidad?

No es algo que sólo vemos en el Perú. Los clientes en países similares comienzan con una inversión pequeña. Además, la volatilidad va disminuyendo a medida que hay más adopción a nivel global, no sólo de inversionistas *retail*, sino de compañías reconocidas. Apostamos por la educación para mostrar los riesgos y las desventajas.

¿La apuesta entre sus clientes peruanos es sólo por bitcoin?

La estrategia es que conozcan todo el portafolio que ofrecemos, aunque hay unas cuatro o cinco [criptomonedas] que son dominantes y otras que son más de especulación. Están bitcoin, ethereum o solana, que tienen tecnología detrás. No recomendamos una, pero sí que estudien esa primero y, cuando tengan el conocimiento, ya tiendan a especular un poco más.

Tienen un fondo de US\$1,000 millones que asegura a sus clientes. ¿Hay un porcentaje de cobertura?

Para un usuario no existe un límite y depende del caso. Pasa más por un tema de investigación. Lo que nosotros hacemos con este fondo es asegurarnos de respaldar a los clientes si llega a haber, por ejemplo, un ataque cibernético.

¿Hasta dónde llegará el precio del Bitcoin?

Binance no especula dando el precio, pero hay compañías con mucha reputación, como Ark Invest, que dicen que se puede esperar un Bitcoin en US\$1 millón hasta 2030. (JTV)





MERCADO DE VALORES

OPA BAJO REVISIÓN

La Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) ha publicado un proyecto que plantea modificar el reglamento que regula las ofertas públicas de adquisición (OPA) y las ofertas públicas de compra de valores por exclusión (OPC). Así, busca flexibilizar y dar más transparencia a ciertos procedimientos,

pero también evitar controversias como la que surgió el año pasado con ocasión de la OPA de Inversiones Portuarias Chancay (IPCh).

Así, uno de los principales cambios planteados es que la designación de la entidad valorizadora de una OPA posterior —aquella que debe realizar una empresa que adquiere una participación significativa en otra— ya no recaiga en la SMV, sino en la empresa ofertante.

Al respecto, Juan Pichihua, titular de la SMV, explica que el

cambio busca evitar que el regulador público intervenga en un proceso de contratación entre privados. El antecedente más cercano fue la designación, por parte de la SMV, de Diviso SAB como valorizadora de IPCh, una decisión que generó críticas de diversos actores del mercado.

El posible cambio es considerado positivo por algunos expertos. Carlos Arata, socio senior del Estudio Muñoz, señala que ya son varios los casos en los que la SMV ha elegido entidades valorizadoras que no necesariamente eran las más aptas para el trabajo. "Con los contrapesos adecuados, este cambio en el mecanismo de designación podría funcionar y acortar el tiempo del proceso de la OPA", estima Paul Castrius, consejero de Rodrigo, Elías &

Medrano Abogados.

El proyecto también propone un procedimiento de evaluación previa de la OPA por parte de la SMV, a fin de minimizar el riesgo de suspensiones o revisiones cuando la operación haya iniciado. Hoy, las revisiones de la SMV son posteriores. No obstante, el plazo de 20 días hábiles que tendría la SMV para aprobar la solicitud de registro de la oferta es, a juicio de Arata, muy largo.

SMV propone hacer una evaluación previa al inicio de OPA

"Lo más grave es que la información se filtre", advierte. Otra propuesta es que el directorio de la empresa que será adquirida opine sobre el precio que se está

ofreciendo por sus acciones y detalle, incluso, opiniones discordantes. "Esa exigencia es delicada, porque podría implicar responsabilidad para los directores. Ahí hay que hilar fino", considera Castrius. (MAP)

SEGUROS

"Vamos a seguir con la línea de crecimiento intensivo"

Alfredo Jochamowitz, presidente del directorio de Protecta Security, revela que, tras la fusión de su casa matriz en Chile, la aseguradora espera aumentar los activos que administra a \$9.000 millones en cuatro o cinco años.



Protecta

¿Qué significa para Protecta la fusión de los grupos Bicecorp y Security en Chile?

Éramos parte del Grupo Security y ahora nos incorporamos a un conglomerado cuyo valor de mercado supera los US\$3.000 millones. La integración nos da un respaldo patrimonial mucho mayor y refuerza nuestras operaciones y capacidad empresarial.

¿Habrá cambios en la gestión local?

Se incorporaron al directorio de Protecta tres ejecutivos clave de Bicecorp: el presidente del directorio, Luis Felipe Gazitúa; el CEO, Juan Eduardo Correa; y el gerente general de Bice Vida, Andrés Varas. A nivel operativo, se mantiene la gestión local.

¿A qué aspira Protecta tras esta fusión?

Con el respaldo de Grupo Bicecorp vamos a seguir con la línea de crecimiento intensivo. Queremos duplicar los activos que administramos, pasar de \$4.400 millones a \$9.000 millones en cuatro o cinco años. Aspiramos a convertirnos en la compañía referente de seguros de vida en el Perú.

Desde la nueva matriz, ¿existen planes de inversión en Protecta?

De momento, la señal más clara ha sido la reciente decisión de capitalizar más de \$30.7 millones en utilidades generadas en 2024, y comprometer por anticipado la capitalización del resultado que se obtenga

este año. Hemos venido capitalizando el 100% de las utilidades todos los años. Ahora la integración al grupo Bicecorp abre nuevas posibilidades para atraer inversión futura.

¿Qué expectativas tienen para este año?

Proyectamos un crecimiento de al menos 20% en primas, con una tendencia positiva en la rentabilidad. También queremos obtener mejores utilidades que el año pasado.

¿Alistan nuevos productos de seguros?

En el 3T25 vamos a lanzar el seguro vida inversión y estamos alistando un seguro de desgravamen optativo muy competitivo y en formato digital. (MAP)

MARKETING DIGITAL

Destacar en tiempos de IA generativa

A las marcas de consumo masivo y retail les urge evolucionar sus estrategias SEO hacia una que las posicione en los outputs de la IA generativa. Pero no todas lo están logrando.

Las estrategias de marketing digital están evolucionando aceleradamente, a raíz del despliegue de la inteligencia artificial (IA) generativa en motores de búsqueda (SE1916). Ahora, con el creciente uso de chatbots como Perplexity, Claude o ChatGPT, las marcas no pueden reducir su preocupación únicamente a la optimización para motores de búsqueda (SEO, por sus siglas en inglés). Aparecer en los outputs de las herramientas de IA que utilizan sus potenciales compradores empieza a ser una necesidad cada vez más apremiante.

De esta necesidad está surgiendo una nueva estrategia de posicionamiento digital: la optimización para motores generativos (GEO). "Ya no es como antes. Ahora tiene que haber un SEO pensado para responder a la IA", remarca el CEO y fundador de Brand Solution, Sergio Sicheri. Conscientes de ello, algunas compañías de consumo masivo y retail ya están actualizando sus acciones de marketing bajo este enfoque. Ahora priorizan la creación de contenido en diversos formatos, como videos, blogs y publicaciones en redes sociales, con las cuales incrementan su presencia digital a través de información que la IA pueda procesar. "Dentro del contenido respondemos sobre tipos [de productos y categorías], para qué se usan, qué necesitas, etc. Hay que entender muy bien qué busca el usuario y sus intenciones", explica el jefe de Owned Media & CRO de Hiraoka, Miguel López.

Otro aspecto fundamental para destacar ante la IA es la actualización de los sitios web, a fin de que su contenido sea compatible con las últimas actualizaciones de los buscadores. "En nuestro e-commerce estamos implementando IA con sinónimos inteligentes para identificar los patrones de búsqueda e insertar sugerencias para optimizar los resultados y tasas de conversión", cuenta el gerente de TI e e-commerce de Miniso, Carlos Ramos.

Junto con la optimización de su estrategia, algunas empresas también apuestan por incrementar las posiciones involucradas en

Del SEO al GEO

El GEO no reemplaza al SEO, lo complementa y lo potencia para ser más efectivo.

Optimización para motores de búsqueda (SEO)



Busca mejorar el posicionamiento de un sitio web en los **resultados de motores de búsqueda**.



Utiliza enlaces (**backlinks**), palabras clave, **datos estructurados** y mejoras del sitio web (SEO técnico).



Genera tráfico relevante y participación dentro del sitio web.

Optimización para motores generativos (GEO)



Busca aparecer en **respuestas generadas por IA** (por ejemplo, AI Overviews de Google o Perplexity AI).



Prioriza el **contenido estructurado**, información claramente organizada y **creíble**.



La prioridad no es generar tráfico, sino responder consultas de forma concisa y rápida. El tráfico varía según las **menciones de marca, citas generadas por IA y fuentes** con autoridad en su campo.

Fuente: pureseo.com

esta transformación. Es el caso de Grupo Santa Elena, que contrató a un especialista en SEO para impulsar el posicionamiento de su marca Avinka, utilizando lineamientos de GEO. Según su gerente de marketing, Angela

Castillo, el uso de estrategias de posicionamiento digital ha llevado a que su ticket promedio crezca 13%.

Pero no todas las empresas peruanas están avanzando al ritmo trepidante que marca la evolución digital. "Me alarma bastante que en el 2025 empresas grandes de rubros como lotería, banca o autos no estén incorporando a sus estrategias ninguna acción SEO", advierte la head de Data de Havas Perú, Sally Vellis. Muchas organizaciones aún se enfrentan al reto de adecuar sus contenidos, estrategias y canales de comunicación a la nueva tendencia. "Hay un trabajo de capacitación que tiene que darse con el uso de la IA. Pero en el Perú es todavía absolutamente incipiente", concluye el fundador y director general de Adatha Media, Diego Peralta. (MAB) ■



"Necesitamos trabajar de la mano con actores de gobierno"

Blythe Muro, *Government Affairs & Innovation Manager* de AstraZeneca para Perú y Ecuador, comparte cómo la farmacéutica compagina la innovación y la transparencia para trabajar con el sector público.



SEMANA ECONÓMICA

¿Por qué AstraZeneca maneja la innovación y los asuntos públicos bajo un mismo rol?

Nos dimos cuenta de la importancia de la innovación y la transformación digital para cerrar las brechas en salud. En un país como el nuestro, la prestación de servicios de salud es principalmente pública. Entonces, si queremos impactar la vida de un paciente, necesitamos trabajar de la mano y de manera colaborativa con actores de gobierno.

¿Cómo conducen ese trabajo en Perú, que tiene una institucionalidad débil y donde el relacionamiento con el Estado se presta a malas interpretaciones?

Quando todos tienen un propósito común —en este caso, el paciente— las conversaciones van a ese objetivo. Con una institucionalidad difícil, era importante tener un tema en común [para] generar conversaciones. Somos una compañía con altos estándares de compliance: las conversaciones que tenemos son formales, transparentes y públicas. Eso construye confianza. Así empezamos el Hub de Innovación del Perú en 2022: gestionando encuentros.

En el marco de las elecciones generales de 2026, ¿cómo construirán confianza sin saber con quién trabajarán en el futuro?

Tenemos un acuerdo de tres años con el Ministerio de Salud para implementar tecnolo-

gías emergentes. Eso permite darle continuidad a los proyectos iniciados. Es indispensable tener marcos de transparencia para seguir fortaleciendo el relacionamiento [entre] el público y el privado. Los acuerdos dan un marco de acción y de continuidad a los proyectos.

¿De qué forma aportarán con su tecnología y productos farmacéuticos?

Esto va más allá de los productos de AstraZeneca. El paciente tiene [que tener] la posibilidad de ser diagnosticado oportunamente, de recibir un tratamiento y adherirse a él. Hay mucho que hacer a lo largo de la ruta del paciente para generar un impacto. Lo que hacemos tiene ese compromiso. (MAB)

GESTIÓN DEL TALENTO

Talento vs IA: la nueva guerra silenciosa



Jurgita Šarkovaitė,
Customer Success Director de Neo Consulting

Con menos vacantes abiertas y cada vez más 'shadow AI', al mercado le urge repensar sus procesos de selección y los factores diferenciales del talento.

Estuve entrevistando a dos personas para una posición de practicante. Ambos ingenieros, recién graduados. Uno era becado, graduado *cum laude* y ganador de concursos académicos, con un portafolio impecable de aplicaciones. El otro tardó ocho años en graduarse, no está en el tercio superior, pero puso en marcha proyectos en hackatones y financió sus estudios vendiendo seguros. Y sueña con montar una startup de IA para revolucionar la educación en el Perú. El resto de aspectos es similar entre ambos.

En un escenario donde las empresas invierten sin pausa en automatización para recortar costos y escalar su productividad, la ecuación de los recursos humanos cambia. Crece la operación, pero no las vacantes: muchos puestos —sobre todo los *entry level*— desaparecen o se cubren con agentes y, probablemente,

hay empleados usando inteligencia artificial (IA) sin que la organización lo sepa ni lo supervise.

Este nuevo contexto nos obliga a redefinir lo que valoramos al contratar o promover personas. Antes revisábamos logros académicos y proyectos pasados, asumiendo que el *performance* histórico anticipaba la contribución futura. Hoy, sin embargo, necesitamos evidencias de adaptabilidad y de capacidad para aprender rápido, experimentar y aplicar la IA de manera efectiva. A la vez, debemos de brindarle al talento las plataformas y la seguridad de experimentar con la tecnología disponible, y aplaudir a los que se atreven a intentar a resolver los retos, independientemente de su éxito.

Volviendo a mi historia: ambos candidatos tienen talento, estoy segura. El joven tardó ocho años en graduarse, sí. Pero su historia revela resiliencia y capacidad de "recurrirse" ante escenarios adversos, así como proactividad y familiaridad real con herramientas emergentes. Y esas son las aptitudes y actitudes que busco para un trabajador del futuro.

La irrupción de la IA obliga a redefinir lo que valoramos al contratar o promover



Fotomontaje

GABINETE MINISTERIAL

Confianza condicionada

El gabinete de Eduardo Arana obtendría el voto de confianza del Congreso. Pero, para ello, deberá ceder ante nuevas presiones y exigencias.

Pese a los cuestionamientos contra la gestión de la presidenta Dina Boluarte, todo apunta a que el próximo 12 de junio el Congreso le otorgará la investidura al Gabinete Ministerial liderado por el primer ministro Eduardo Arana. Para obtener la confianza, el gabinete sólo requiere una mayoría simple de los congresistas presentes. Un umbral que, aunque no exento de presiones y exigencias, hoy asoma como alcanzable.

Las dos bancadas más numerosas, Fuerza Popular —21 congresistas— y Alianza para el Progreso (APP) —14 legisladores—, indicaron a SEMANAeconómica que aún no definen su postura de cara al voto de confianza. Si bien ambas dicen mantener distancia del gobierno debido a la proximidad de las elecciones generales, lo cierto es que en anteriores votaciones de investidura fueron un sostén para el Ejecutivo. Sus respaldos a los gabinetes de Alberto Otárola y Gustavo Adrianzen

fueron casi unánimes.

Respecto a la figura de Arana, voceros de Fuerza Popular tuvieron comentarios positivos antes de que asuma el cargo. Mientras que el voto de APP será guiado "por la gobernabilidad y estabilidad del país", según anticipó su vocero, Elio Riera. El respaldo, sin embargo, no será gratuito. Como reveló esta revista, APP ya le exigió al gobierno la pronta emisión de créditos suplementarios para gobiernos subnacionales (SE1962). Y todo indica que el ministro de Economía y Finanzas, Raúl Pérez Reyes, ha decidido atender dicho pedido.

La reciente votación para autorizar el viaje de la presidenta Boluarte a Francia podría ser un termómetro de lo que ocurrirá el jueves en el Congreso. Allí, 58 legisladores de Fuerza Popular, APP, Acción Popular (AP), Bloque Democrático, Somos Perú y Honor y Democracia votaron a favor. "Esto ilustra el ánimo actual. Las cosas no cambian en una semana", advierte el socio de Público, José Carlos Requena.

Las bancadas de izquierda, por su parte, se manifestaron mayoritariamente en contra del viaje. Todas le negarían la confianza al nuevo gabinete. Si la totalidad de sus legisladores asisten a la sesión de investidura, podrían sumar 37 votos; cifra insuficiente para que el gabinete no logre la investidura.

En los últimos días, el Ejecutivo se comprometió a cumplir pedidos de diversos grupos. Somos Perú condicionó su respaldo al anuncio de un nuevo concesionario para el proyecto de irrigación Olmos. "Apoyaremos siempre que recojan nuestras propuestas", ratifica su portavoz, Héctor Valer. Renovación Popular, por su parte, sol-

solicitó que se implementen 10 propuestas enfocadas en seguridad a cambio de su apoyo. "Si cumplen, con hechos, les daremos la confianza", remarca el parlamentario Esdras Medina.

AP y Fuerza Popular también pidieron respaldo a sus proyectos para fortalecer la protección legal a los policías y permitir que las Fuerzas Armadas tengan un rol en la seguridad ciudadana. "El gabinete obedece a más de lo mismo, [pero] evaluaremos el voto tras la exposición del primer ministro", finaliza el presidente de Acción Popular, Julio Chávez. (TOT/JM)

Todo indica que el MEF decidió acceder al pedido de créditos suplementarios realizado por APP



Oficiación

CONTRATACIONES

INYECCIÓN DE CELERIDAD

La Licitación Pública Abreviada de Obras y el Concurso Público Abreviado —mecanismos creados por la nueva Ley de Contrataciones Públicas— acelerarán la reactivación de obras paralizadas. A diciembre de 2024, la Contraloría General de la República identificó 2,476 obras en ese estado, por un total de S/43,118 millones.

Los mencionados instrumentos podrán ser utilizados para ejecutar el saldo de la obra y la consultoría para elaborar el expediente técnico de dicho saldo cuando entre en vigencia la directiva de bases presentada por el Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes (OECE).

A inicios de mayo, la OECE publicó el proyecto de directiva de bases, que incluye los mecanismos de contratación mencionados. El documento recibió comentarios para su mejora hasta el 15 de ese mes. Está previsto que en las próximas semanas la OECE publique su versión final, lo que permitirá reducir los plazos para contratar los servicios que se necesiten para reactivar las obras paralizadas.

La publicación de las bases permitirá aplicar la ley que regula el procedimiento para

reactivar las obras públicas, que establece que las modalidades 'abreviadas' tienen prioridad para sacar adelante dichos proyectos. "La ley remite, como regla general, al procedimiento de adjudicación simplificada y establece una serie de reglas especiales aplicables a dichas modalidades", explica el Of Counsel de Carrigues, Víctor Baca.

Los cambios en las bases reducen el plazo de los concursos en, aproximadamente, una semana, cuando el plazo actual que establece la Ley de Contrataciones Públicas es no menor a 22 días hábiles. Para lograr esta reducción, las

bases disminuyen el plazo para la entrega de documentos o la realización de consultas a las bases.

Estos procesos tienen menos requerimientos para los postores, lo que abre

el mercado para que haya más jugadores que quieran participar para adjudicarse estas obras", explica José Luis Espinoza, asociado senior en DLA Piper.

Además, las bases abren la posibilidad de que haya mayores opciones de garantía para los contratos. "En la versión anterior de las bases, la única garantía que se podía presentar era la carta fianza. Ahora, se puede presentar un fideicomiso, una carta fianza financiera o la retención del pago", detalla el socio de Damma Legal Advisors, Juan José Cárdenas (JM)

"Se abre el mercado para que haya más jugadores que quieran participar"

CONDUCTAS ANTICOMPETITIVAS

Responsabilidad gremial



Jesús Espinoza,
Socio del Estudio Muñiz y ex director de Investigación y Promoción de la Libre Competencia del Indecopi

Los gremios empresariales deben tener un rol mucho más activo para prevenir conductas anticompetitivas entre sus agremiados.

Los gremios empresariales tienen un papel trascendental en el mercado, como entes de representación colectiva, defensa de intereses comunes y promoción de buenas prácticas. Pero no podemos olvidar que estos también pueden agrupar a empresas competidoras y que las interacciones legítimas que puedan ocurrir en su interior podrían exceder los límites establecidos por las normas de libre competencia, cuando no existan códigos o reglas de conducta claras.

Esta no es una preocupación abstracta, tiene un respaldo en la realidad. La historia de los casos resueltos por el Indecopi desde 1993 demuestra que, en 27 casos, los gremios empresariales participaron directa o indirectamente en conductas anticompetitivas.

La casuística es amplia y evidencia que pueden incurrir en conductas anticompetitivas de muchas formas: la recomendación a sus agremiados para que eleven precios, el uso del gremio como plataforma para que competidores intercambien información o acuerden concertar precios o fijar cuotas de producción, la supervisión del cumplimiento del acuerdo, la sanción de los desvíos o incumplimientos, o el impedimento, sin justificación, para que un agremiado ingrese al mercado.

A raíz de antecedentes como estos, muchos gremios adoptaron medidas de prevención, que pueden abarcar desde esfuerzos articulados (como programas de cumplimiento en libre competencia) hasta medidas específicas (como capacitaciones para los agremiados, la existencia de un oficial de cumplimiento, la participación de un veedor en las reuniones gremiales o la prohibición de reuniones informales o fuera del gremio). Buenas prácticas que deberían ser resaltadas y replicadas por los gremios que aún no adoptan medida alguna y asumen que nada les pasará. En lugar de apelar a la suerte, deberían pensar qué medidas pueden adoptar en función de su tamaño y sus recursos. ■